Ruth Harf
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

# ASESORAMIENTO PEDAGÓGICO ENMARCADO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES

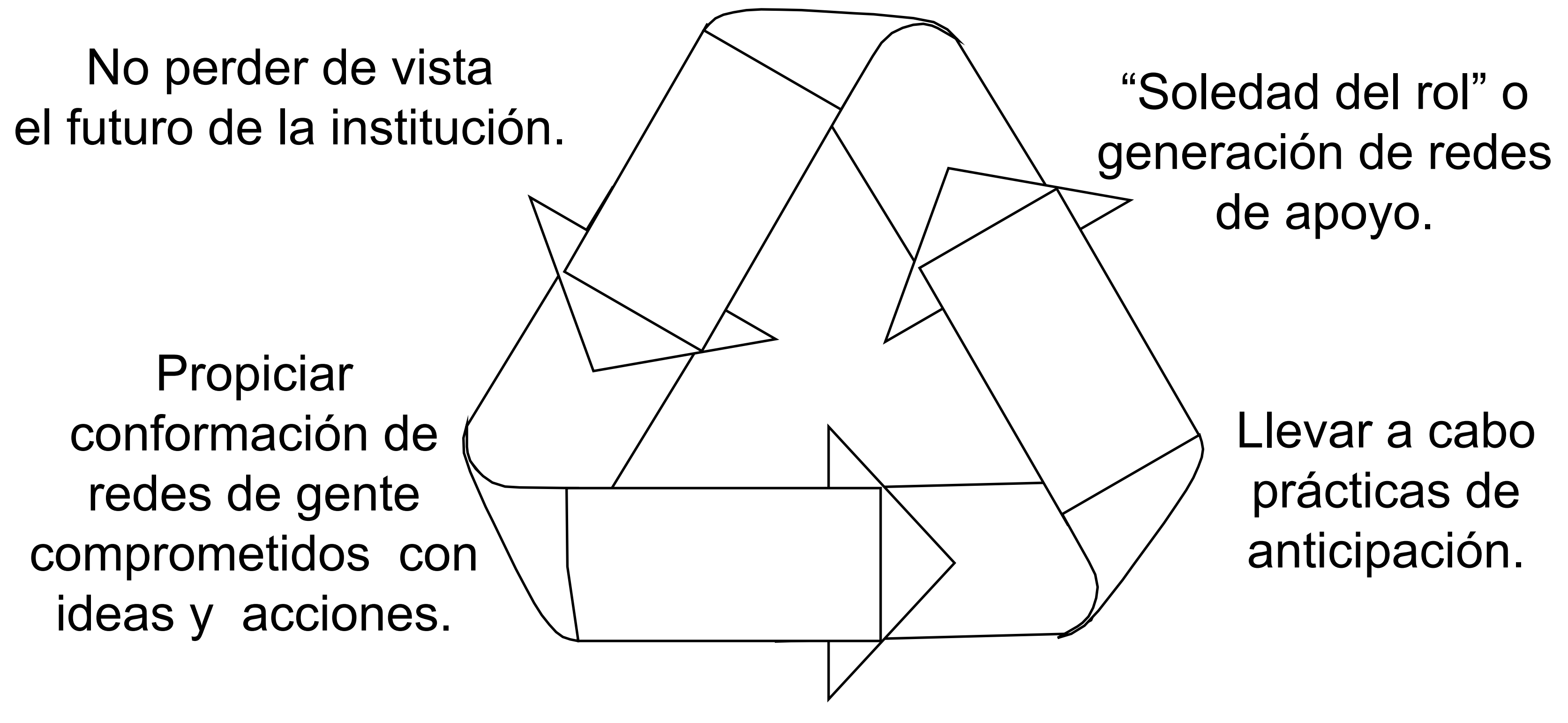
# SER DIRECTIVO HOY: ¿UN DESAFÍO CONSTANTE?

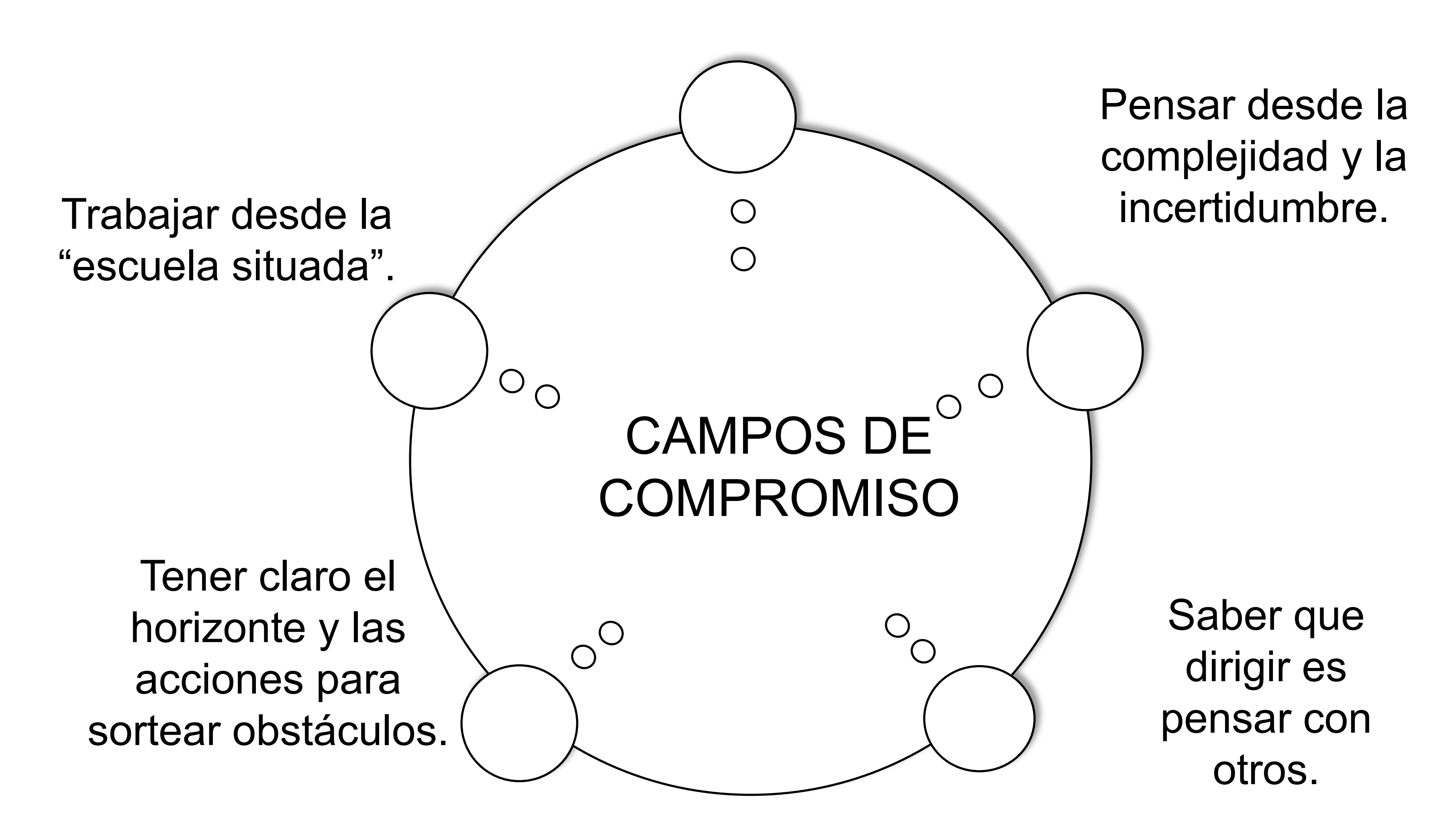
# ¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?

Dirige, conduce, coordina y gestiona

- No dirige personas: dirige o coordina actividades.
- Conduce el conjunto de actividades, procesos y  tareas que se llevan a cabo y de las que es el responsable.
- Coordina cosas diferentes, intereses distintos para  poder continuar con el Proyecto Institucional.
- Gestiona; hacer que las cosas sucedan, “bien”.

# CAMPOS DE COMPROMISO




Generar condiciones para que los proyectos se materialicen.
Pensar desde la complejidad y la incertidumbre.
Trabajar desde la “escuela situada”.
CAMPOS DE COMPROMISO
Tener claro el horizonte y las acciones para sortear obstáculos.
Saber que dirigir es pensar con otros.

# CUALIDADES A CONSIDERAR

- Participación sin parálisis. Si no hay consenso, va a tener que tomar una decisión para seguir adelante
- Evitar evadir. Responsabilidad para afrontar los problemas serios
- Claridad y enfoque. Poder de concentración. Tentación de hacer demasiado

# CARACTERÍSTICAS

- Supone un rol diferenciado; saberes expertos
- Saber experto: implica una mirada diferente sobre un mismo fenómeno.
- Hay "estilos particulares" de cada uno y según cada institución.

# DIRECTIVOS Y GESTIÓN

- Supone un saber sobre la situación.
- Gestión situacional: no elige la realidad en que le toca actuar; elige qué hacer frente a ella.
- No se mide sólo por lo realizado, sino por la capacidad de crear condiciones para que algo se movilice en los sujetos y en las matrices culturales de la institución.

# ¿INSTITUCIONES EN CAOS?

Tener en cuenta que:

- Siempre surgirán problemas ligados a la toma de decisiones.
- No se puede asegurar que los resultados serán los previstos.
- Pequeñas acciones o perturbaciones casuales (o causales) suelen tener grandes efectos no esperados.

# GESTIONAR EN Y CON INCERTIDUMBRE

- Única respuesta a una cuestión: lleva a una única decisión posible y una única acción a realizar.
- Se puede apuntar a “las oportunidades, fortalezas y potencialidades” con que cuenta la institución.
- La aceptación de la incertidumbre conduce a quienes gestionan a considerar la aparición de múltiples alternativas de acción.

# LA “POTENCIACIÓN” EN LAS INSTITUCIONES

- Nuevas formas para el desarrollo profesional.
- Propiciar manifestación de actitudes positivas
- Aprovechar fortalezas y compensa limitaciones.
- Evitar que se establezcan relaciones de poder.

# PILARES Y CIMIENTOS

- Adecuada y racional selección y distribución de las capacidades existentes
- Flexibilizar, considerando características del medio, la práctica cotidiana y demandas del entorno social, cultural y político.
- Habilidad para escuchar y hacerse entender. Establecer mecanismos adecuados de interinfluencia.
- Actuar de modo complementario. Que lo colectivo integre y supere individualismos.

# AL GESTIONAR

- Estar convencidos de que su misión es construir una buena escuela y saben que pueden.
- Tener una mirada estratégica sobre su escuela y su aula.
- Verse a sí mismos como profesionales
- Buscar y brindar asesoramiento pedagógico.

# LOS CONFLICTOS

- Fomentar la resolución pacífica de conflictos y el trabajo en equipo, estableciendo prácticas democráticas.
- Generar un clima de trabajo que motiva y conforta.
- Definir canales adecuados para la circulación de información relevante, en las direcciones adecuadas y con formatos pertinentes.

# LOS EQUIPOS

- Abiertos a aprender y promover el aprendizaje entre sus miembros.
- Evaluar permanentemente el trabajo de los equipos y valorarlo.
- Cumplir con lo que se promete, brindar seguridad y generar confianza y respeto.

# NO ESTÁN SOLOS

- Fomentar apertura hacia la comunidad.
- Compartir sus experiencias con otros colegas y escuchar las de ellos.
- Definir prioridades y saber delegar.
- Aceptar la incertidumbre como dato de la realidad.

# LA ÉTICA

- Sostener lógica de colaboración mediante metas cooperativas.
- Construir metas consensuadas
- Compartir buenas prácticas
- Interactuar éticamente.
- Poner su conocimiento al servicio de la institución (profesionalización)

# DOCENTES Y DIRECTIVOS

## *MITOS, EXPECTATIVAS Y REALIDADES*

# SISTEMA RELACIONAL

- Comunidad: existencia de diferentes personas con:
  - Distintos roles (complementarios) y necesidades particulares.
  - Intereses comunes a articularse en función de objetivos institucionales
  - Características personales, motivaciones, percepciones y actitudes,
  - Modalidades de interrelación entre ellos

# CONFLICTOS

- Si las expectativas respecto de los diversos roles no son compartidas.
- Si el alcance de los roles no están bien delineados: intersecciones, bloqueos, superposiciones, puenteos.
- Si no se entiende a la institución escolar como sistema: modificaciones en una de las partes tiene repercusiones sobre el resto.

# EXPECTATIVAS DOCENTES SOBRE EL DIRECTIVO

- Esperan ayuda en la resolución de problemas cotidianos
- Se basan mucho en aspectos afectivos:
  - que sea bueno, que guíe, que genere confianza
  - que atienda y entienda los problemas a veces personales
  - que sea comprensivo, pero sin pretender que sea amigo

# MITOS Y PREJUICIOS

- Que sirve sólo cuando el docente lo necesita para resolver problemas
- Que se ocupa sólo de las Relaciones Públicas
- Que es "omnipotente” y “omnisapiente”.
- Para muchos: preferiblemente lo más lejos posible: “si me viene a ver es  porque algo hago mal”

# DOCENTE REAL, TEMIDO, DESEADO Y POSIBLE

- Docente producto terminado versus formación inicial y permanente
- “Él no es como yo era” versus aceptar que hay cambios de concepciones.
- Subjetivismo: cuando el directivo se toma como parámetro para considerar el desempeño docente.

# RELACIONES DIRECTIVOS-DOCENTES

# RELACIONES EN LA ESCUELA: ¿TÉCNICO-PROFESIONAL O VINCULAR-AFECTIVA?

- Falsa dicotomía: no es elegir entre uno y otro, sino ver lugar que ocupa cada uno.
- ¿Para ser un profesional se tiene que anular lo afectivo?.
- Ser profesional incluye los vínculos afectivos pero el propósito no son los vínculos.

# ¿ASPECTO TÉCNICO-PROFESIONAL O AFECTIVO-VINCULAR?

- Diferencia:
  - Tomar como tarea esencial el establecimiento de vínculos afectivos
  - Tomar vínculos afectivos como entramado que permite cumplir con la tarea de enseñar
- Propósito:
  - no es establecer vínculos afectivos
  - es llevar adelante actividad institucional mediante vínculos afectivos adecuados.

# RELACIONES INTERPERSONALES

- Son el motor de la institución educativa.
- Desde la gestión se necesita generar:
    - acciones que permitan el crecimiento personal y profesional de la comunidad educativa
    - ámbitos de satisfacción personal y profesional.

# IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

- Interacción recíproca entre dos o más personas.
- Consideran necesidades, intereses y demandas de personas e instituciones como sistema ecológico.
- Involucran: habilidad para comunicarse efectivamente, escuchar, solución de conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica.

# CONFIANZA, HONESTIDAD Y PREOCUPACIÓN

- Confianza y honestidad: elemento vital en todas las relaciones interpersonales.
- Cumplimiento con lo que se promete, brindar seguridad y generar confianza y respeto
- Veracidad y relevancia de la información que circula.
- Preocuparse por todos para que haya compromiso.

# COMUNIDAD “CRÍTICA” DE APRENDIZAJE

Personas interrelacionadas.
Metas compartidas.
Vínculos sostenidos.
Normas y regulaciones de funcionamiento.

Aprendizaje y desarrollo de conceptos, actitudes y competencias, para comprender y actuar en el mundo.

Conocimiento adquirido y producido puesto en juego en función de un sistema de valores sociales.

# ¿QUÉ SE PROPICIA?

- Clima de colaboración y compromiso colectivo de trabajar juntos.
- Ambiente de aprendizaje continuo, para directivos, docentes y alumnos.
- Analizar y, eventualmente, cambiar conductas, actitudes y creencias.
- Cambios y mejoras pueden ser estimulados mediante asesoramiento, acompañamiento y andamiaje.

# DIRECTIVOS, DOCENTES Y LAS MODIFICACIONES ¿POSIBLES?

# ¿POR QUÉ Y CÓMO SE BUSCAN MODIFICACIONES?

- No hay nada que se detenga: va para delante, o para atrás.
- ¿Cómo detectar las modificaciones que se requieren?
- Esencialmente mediante:
  - observación de desempeños
  - análisis de planificaciones y proyectos

# ¿QUÉ MODIFICACIONES SE BUSCAN?

- Las que tienden al crecimiento constante de la institución, para mejorar la calidad educativa.
- Poner la tarea en cuestión: no sólo sobre lo que se supone que anda “mal”, sino también sobre lo que se cree que anda “bien”, pero que siempre puede andar mejor.

# TIPOS DE "MODIFICACIONES"

1. Cuando un docente realiza algo con lo cual el directivo no acuerda.

– Razones:
  – actividades propuestas no pertinentes para el grupo de alumnos,
  – concepciones no coherentes con los lineamientos institucionales,
  – contenidos desactualizados,
  – etc.
– El directivo desea que el docente deje de hacer lo que está haciendo o se propone hacer.

# TIPOS DE "MODIFICACIONES"

2. Propuesta, intento o deseo de que un docente comience a realizar algún tipo de actividad, enseñar un contenido que hasta ahora no hubiera abordado, etc
   - Enseñar mediante el empleo de determinadas estrategias.
   - Hacer salidas cuando hasta ahora no las hacía.
   - Trabajar con determinados recursos innovadores.
   - Etc.

# TIPOS DE "MODIFICACIONES"

3. Intento, propuesta o deseo de que un modo de actuar docente se “amplíe” o se “focalice”.

- Ya trabaja con proyectos muy puntuales, que los amplíe, incorpore otras disciplinas o trabaje con otros docentes.
- Hace salidas en todo momento y para el abordaje de casi cualquier contenido: que las restrinja, para incorporar otras estrategias.

# TIPOS DE "MODIFICACIONES"

4. Cuando el directivo desea que algo que se viene haciendo continúe haciéndose.

- “Modificación“: porque no se continúa por rutina o tradición, sino porque al día de hoy tiene razón de existir. Se actualiza, se reafirma.
- Cuestionar el accionar cotidiano, "ponerlo sobre la mesa", “en tela de juicio”.
- Evaluar la pertinencia de acciones en función de esta situación, año, grupo, etc.
- Una acción pudo haber sido válida en un determinado momento y hoy no. Analizar su fundamento y decidir si se mantiene o no.

# DIRECTIVOS Y DOCENTES: DAR DIRECTIVAS, CAPACITAR Y ASESORAR

# RELACIONES POSIBLES ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES

Dar directivas, Capacitar, Asesorar

- Mediante ellas se tiende a producir modificaciones en el desempeño de quienes ocupan roles complementarios.
- Dar directivas: Indicar qué se debe hacer y qué no.
- Asesoramiento y Capacitación: son situaciones educativas.

# DAR DIRECTIVAS

Indicaciones sobre conductas esperadas concretas.

1. En función del tiempo (urgencia en respuesta determinada).
2. Algo previamente conversado y explicitado.
3. Cumplimiento de normativas preexistentes.
4. Dejar fundamentaciones, explicaciones y explicitaciones para otro momento, o lugar

- "Dar directivas" corresponde al rol del directivo.
- Uso pertinente y discrecional versus manifestaciones de autoritarismo.

# CAPACITAR

Se constituye en una situación educativa

- Contenidos: cierto grado de generalidad.
- Situaciones concretas de cada docente: ejemplo más que situación concreta a resolver.
- Responsabilidad de transferencia áulica: más del participante que del capacitador.
- No tiene como objetivo directo la resolución de cada situación particular que se plantee.

# ASESORAR

- Parte del planteo o detección de situaciones específicas del grado o institución.
- Acude a concepciones o saberes específicos para su análisis y eventual modificación.
- Situación particular: punto de partida y punto de llegada.
- Intención: resolver situación concreta.

# ASESORAR ES ACOMPAÑAR

- Construir nuevos conocimientos y abordar necesidades de cambio de a partir del análisis de las prácticas, de los sujetos y de las instituciones.
- Es aprendizaje "en compañía". Incluye sensibilidad, comprensión y respeto por lo que "el otro" puede aportar.

# CÓMO ENTENDER EL ASESORAMIENTO

Elaboración de proyectos educativos mediante procesos dialógicos

Desarrollo de habilidades y destrezas profesionales

Construcción colectiva entre todos los agentes educativos y sociales.

Creación de espacios y recursos para construir aprendizaje colectivamente

# DESAFÍOS ACTUALES

- De escuelas como entidades estáticas a escuelas “que aprenden” o escuelas “inteligentes”.
- De equipos docentes cerrados en su contexto institucional a “Comunidades de aprendizaje”.
- Las turbulencias son consideradas como posibles  productoras de cambio.
- El cambio se convierte en habitual y esperable.

*NO ACEPTO LO HABITUAL COMO NATURAL,*
*PUES EN LOS TIEMPOS DE DESORDEN,*
*DE CONFUSIÓN ORGANIZADA,*
*DE ARBITRARIEDAD CONCIENTE,*
*DE HUMANIDAD DESHUMANIZADA,*
*NADA DEBE PARECER NATURAL,*
*NADA DEBE PARECER IMPOSIBLE DE CAMBIAR.*

Bertold Brecht

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

CENTRO DE FORMACIÓN
CONSTRUCTIVISTA
www.cefcon.com.ar

